

国民经济部门管理丛书

中小企业的经 营管理与发展

主编

符宇忠 邹艳



南京出版社

撰稿人（以姓氏笔划为序）：

马小平	韦长华	韦 度	王建忠
王建平	吉素琴	朱卫斌	边汉君
许玛俊	郭 艳	陈之栋	陈 斌
郑文祥	姚嗣鸿	张绍祖	张秀权
张秋红	殷今红	赵建林	赵家映
谈广琪	高长荣	曹 峻	符宇忠

《国民经济部门管理丛书》编委会

顾问

邹淦泉

主任委员

符宇忠

副主任委员

周玉德

编委（以姓氏笔划为序）：

韦长华 仇运武 朱卫斌 朱广森

吉素琴 邹艳 沈勇 陈之栋

陈斌 杨波 郑文祥 苗林

姚嗣鸿 袁以信 徐木森 黄银法

《国民经济部门管理丛书》书目

(以出版先后为序)

中国教育管理导论 (已出)

物资经营管理研究 (已出)

中小企业的经营管理与发展 (工业) (已出)

乡镇经济管理概论

乡镇企业管理现实问题探讨

金融管理概论

现代商业管理新论

交通运输业的经营管理

建筑业的经营管理

外贸企业的经营管理

序

《国民经济部门管理丛书》在各方大力支持下,从1990年起由南京出版社逐册出版。本丛书编者的目的旨在为国民经济的各个部门及企业的经营管理活动提供较为系统的基础理论和方法,提高我国国民经济管理活动的总体水平,促进国民经济各部门的持续稳定协调发展,实现国民经济的宏观经济效益、各部门的中观经济效益、企业的微观经济效益和社会效益的有机统一并不断提高。

《国民经济部门管理丛书》在坚持四项基本原则的前提下,从我国社会主义初级阶段这一基本国情出发,以马克思主义科学理论作指导,力求做到科学性、针对性强,理论联系实际,通俗易懂,能为广大的读者所接受。

愿《国民经济部门管理丛书》的出版,能为提高我国广大从事管理工作的同志特别是从事经济管理工作的同志的理论水平、加快掌握现代管理的方法,为经济的振兴、社会的进步、国家的富强、人民的幸福发挥应有的作用。丛书编委会特聘请中共安徽省委常委委员、合肥市委副书记邹淦泉同志任顾问,马鞍山市市长周玉德同志任编委会副主任委员,对他们的大力支持和关心表示由衷的感谢。同时,由于我们水平有限,编著中的不足在所难免,也希望广大读者对此提出批评和建议,以利于编写质量的不断提高。

《国民经济部门管理丛书》编委会

1991. 1.

前 言

在马克思主义经济理论指导下,从我国企业的实际出发,并学习和借鉴发达国家现代企业经营管理的先进经验,具有中国特色的社会主义企业管理理论体系,正在逐渐形成并日趋完善,从而较为迅速地提高了我国企业管理的水平,促进了社会主义有计划商品经济的发展,加快了社会主义现代化建设的步伐。管理是社会经济发展的轮子,是企业生存与发展的一种资源,已越来越成为人们的共识。依靠科技促进生产的发展,依靠管理提高企业的经济效益和社会效益,已为当代的社会经济实践所证明。

一、研究中小企业经营管理的必要性

创建和完善具有中国特色的企业经营管理理论体系,包含着两层含义:一是指我国的企业管理理论研究应从中国的国情出发,体现生产力总体水平还不高,以及与此相适应的以公有制为主体的社会主义生产关系的要求,能为我国所有企业的管理实践提供理论指导;二是在具体的管理组织、方法、手段等的运用上能适合各类企业的特殊性。亦即既应有共性的阐述,也应有个性的突出,做到共性与个性的有机结合。但综观我国企业经营管理研究的现状,可以发现,较多的是总体上研究带有普遍性意义的管理理论,而较少从不同的部门具有不同规模的企业这一实际来加以探讨。这就一方

面造成了理论研究的难以深化,另一方面也因针对性不强而削弱了可操作性和可仿照性,使不同规模的企业在具体运用管理理论指导管理实践时发生困难。从这一现状出发,我们把我国大量存在的中小工业企业作为一个类别,从理论与实践的结合上来探讨如何加强与完善它们的经营管理,从而更好地来促进它们的发展。

从江苏省的实际情况看^①,1989年共有工业企业47351个,其中大型企业268个,中型企业855个,小型企业46228个,大型企业仅占全部工业企业的0.6%,而中小型企业则占全部工业企业的99.4%。另从扬州市的实际情况看^②,1990年共有工业企业6514个,其中大型企业8个,中型企业155个,小型企业6351个,中小企业占全部工业企业数的99.87%;从乡以上工业总产值(90年不变价)看,全部工业产值为2595227万元,其中大型企业为452060万元,中型企业为656966万元,小型企业1486201万元,中小企业的总产值占全部工业产值的82.6%;全部独立核算的工业企业利税总额为176571万元,其中大型企业为57441万元,中型企业为47821万元,小型企业为71309万元,中小企业的利税占利税总额的67.5%;从全部独立核算的工业企业职工平均人数看,总计为912642万人,其中大型企业35171人,中型企业173189人,小型企业704282人,中小企业职工数占全部职工总数的96.1%。

从以上统计资料可以看出,中小工业企业在我国国民经济

①资料来源:《江苏经济年鉴·1990》

②资料来源:《扬州统计年鉴·1990》

济中有着突出的地位，它们的健康发展对于促进社会主义有计划商品经济的发展，提高社会生产力，满足社会生产和人民生活的需要，扩大和解决社会就业，为国家积累建设资金等方面都起着十分重要的作用。特别是广大的乡镇、村办集体企业，它们绝大多数是属于中小型工业企业，已成为改变我国农村落后面貌、改善并不断提高农民的生活水平的主要依托，成为实现社会主义现代化的一支生力军。然而，不论是城市中小工业企业，还是广大的乡镇、村办工业企业，其经营管理水平都亟待提高。而要不断提高企业管理水平，更好地发挥广大中小工业企业固有的积极作用，就需要有科学的管理理论来指导管理实践，并为广大的中小工业企业经营者提供可资借鉴的例证，做到理论与实践的结合，在仿照的基础上创造出自己的特色。正是鉴于我国企业管理研究的现状、我国中小工业企业在国民经济中的突出地位以及中小工业企业本身在管理方面存在的各种问题，我们编写了本书。

二、中小企业的含义及现状分析

本书的中小企业，是特指中小型工业企业，包括全民所有制、城市集体所有制以及广大的乡镇企业的中小企业，为阐述方便起见，以下通称中小企业。本书所述管理理论和管理方法，提供的成功例证，虽然都是有关中小工业企业的，但管理的基本原理是适合于任何社会经济活动的组织与协调的，因而，对于商业、物资、外贸、建筑、交通运输等企业的经营管理活动也有一定的指导意义。

企业规模表明的是劳动力、生产资料和产品在企业中集中的程度。一般可分为大型企业、中型企业和小型企业。划

分企业规模的标志主要有：职工人数、生产能力、固定资产价值等。对手工劳动为主、机械化水平较低的行业，一般按职工人数划分；对机械化自动化水平较高的行业，一般按工业生产能力划分；对于不宜按职工人数或生产能力划分的行业，则可按固定资产价值划分。随着生产技术的发展，企业规模的划分标准也在发生变化，在我国，不同时期划分企业规模的标志和方法不同，如在五十年代初期，只把工业企业划分为大型企业和小型企业两类。当时规定：凡具有机器动力、工作人员总数在16人以上的为大型企业，15人以下的为小型企业；没有机器动力、工作人员总数在31人以上为大型企业，30人以下的为小型企业；凡是独立发电厂其容量在15千瓦以上的，不论人数多少，都算大型企业。五十年代以后，改为以工业产品产量表示的企业综合生产能力，作为衡量企业规模的主要标志。当时规定：钢铁联合企业年生产能力达50万吨以上为大型企业，5万到50万吨的为中型企业，5万吨以下为小型企业；棉纺织厂在6万纱锭以上为大型企业，3万到6万的为中型企业，3万以下为小型企业。七十年代划分的标准又有改变。凡是产品品种繁多的企业，则以固定资产原值作为划分标准，根据目前的规定，一般的轻工企业，固定资产原值在2000万元以上为大型企业，800——2000万元的为中型企业，800万元以下的为小型企业。在实际工作中，由于中型企业和小型企业在生产技术上比较接近，故常合称为中小型企业。鉴于上述划分，本书把广大的中小型工业企业作为研究对象，力求揭示出其经营管理实践的一般规律。

如前所述，广大中小工业企业对促进国民经济的发展，有着十分重要的作用。但从现状看，与大型工业企业相比，

它们有着许多的不足之处。一是生产技术水平较低，设备较陈旧，生产能力较弱；二是管理水平较低，管理手段、方法较落后，小生产管理方式的烙印较为深刻；三是缺乏各种人才，包括管理人才、技术人才等；四是职工人数普遍较少，尤其是乡镇企业大多为几十人，且职工素质亟待提高；五是资金不够雄厚，承受市场波动的能力较弱；六是企业信誉度不高，生产经营的外部环境不够宽松；七是随着商品经济的进一步发展，生产、生活对生产资料 and 消费资料消费需求要求的提高，广大中小企业面临着更为严峻的考验和挑战。以上不足的综合结果，造成了中小企业，尤其是大量的小型企业经营效益低下，从而使企业的生存与发展发生困难。据《江苏经济年鉴·1990》统计，1989年江苏省工业企业的全员劳动生产率，大型企业为34724元，中型企业为25705元，小型企业为16586元，中小企业的平均数仅为大型企业的60.9%；百元资金实现利税，大型企业为21.38元，中型企业为18.29元，小型企业为12.67元，小型企业只是大型企业的59%。另据《扬州统计年鉴·1990》统计，1990年扬州市大型工业企业平均每一职工实现的总产值（1990年不变价）和利税分别为128434元和16332元，中型企业分别为37920元和2761元，小型企业分别为19845元和1013元，中型企业的这两项指标分别是大型企业的29.5%和16.9%，小型企业则分别是大型企业的15.5%和6.2%，而中小企业的平均数也仅为大型企业的22.5%和11.6%；从定额流动资金的周转天数看，大型企业为73天，中型企业为104天，而小型企业则为131天。小型企业定额流动资金的周转天数几乎比大型企业多出2个月。

以上统计资料虽然带有地区性的局限，但也具有一定的代表性，基本能反映出我国中小企业的现状，即总体素质较差。而要改变这一现状，关键是要加强和改善对中小工业企业生产经营活动全过程各环节的管理，通过实施科学的有效管理，使中小企业摆脱困境，保生存、求发展，走出一条效益高、速度快的具有中小企业特征的工业发展路子来。

三、对中小企业提高经营管理水平，促进企业稳步发展的几点思考

学习、研究中小企业经营管理的理论，揭示经营管理的内在规律，目的在于促进中小企业的稳步发展。如何提高中小企业的经营管理水平，途径是多方面的，在这里着重谈几点最基本的内容。

第一，树立准确的指导思想。无论是理论研究者，还是广大的企业经营管理者，都应树立起科技是第一生产力的观念，而管理则包含于科技之内。要充分认识到科学的管理对企业生产经营效果的重要性。理论研究者应从我国广大中小企业的实际出发，不能为了追求结构的整齐和完美，纯理论地探讨如何进行企业管理；而企业经营管理者也不能光凭经验来管理企业，应较为充分地认识到掌握必要的科学管理理论对实践的指导意义。更为重要的是，应把两者结合起来，理论联系实际，改变以往的“搞理论的不知实际、干实际工作的不问理论”的倾向。

第二，在坚持社会主义方向的前提下，吸收、借鉴发达国家先进的、成功的管理经验。中小企业是社会主义企业，因而必须坚持生产经营的社会主义方向，把满足人民群众日

益增长的物质文化生活需要为己任。在此前提下，学习和借鉴其他国家的管理经验，有利于在不断提高企业自身效益的基础上，增进整个国民经济的宏观经济效益。例如：科学地进行职工培训。提高全体职工的素质，是治本之举，对此，广大的中小企业领导者都有清醒的认识，为此，许多企业不惜投资，但总体来说，效果不是很显著的。如何来抓好职工教育，为企业培养出各类人才，国外取得了较好的经验，值得我们学习。其突出的特点有：一是开设课程一般是大学不开的、跨学课的课程，或是围绕某一学科的辐射课程，以适应企业生产经营的发展需要。二是培训中心每年所开课程达百门、几百门，质量高，针对性强，能解决实际问题。三是专职教师很少，兼职教师很多，可节约培训费用。四是每门课程，每年更新内容在20%以上，3—5年必须根本性改变，以适应当代科技发展的需要。五是电子技术、微机应用和计算机应用是职工技术教育的大宗课程，以培养更多的适合现代生产要求的应用型人才。这样的职工教育培训，对提高职工素质，实现企业科技进步发挥了重大促进作用，因而，值得我国广大的中小企业借鉴。

第三，中小企业必须十分重视产品的质量，以产品信誉在公众中树立起良好的企业形象。在市场竞争日趋激烈的条件下，产品的质量对广大中小企业的生存和发展有着决定性作用。“博士伦”是美国最成功的光学公司，在《财富》杂志列出的500家大公司中稳占一席。1853年创办时，杰·库勃·博士伦还向人借了60美元解决资金困难，但他开始其经营活动时就制定了“重视品质与信誉”的原则，并始终坚守这一原则，今天其产品畅销近120个国家，年营业额超过12

企业特色的科学管理方法和模式。

第五，经常进行企业诊断，促进企业健康发展。从我国中小企业的现状来看，不少企业或多或少存在这种那种的“企业病”，如“机构求全病”、“技术求全病”、“规模求大病”、“行政级别求高病”、“管理松散病”、“素质低下病”、“盲目转产病”、“轻经济核算病”、“忽视思想政治工作软弱病”等等，严重地制约了中小企业的健康发展。出现以上病症的原因是多方面的，主要原因一是受过去长期产品经济模式的影响，盲目追求“小而全”，不注重经济效益；二是商品经济的迅速发展，部分企业过份地为追求眼前利益，而忽视了必要的思想政治教育，轻视对企业职工的培训，在经营决策上出现盲目性等。针对这一现状，就要求广大中小企业的领导，不断对本企业生产经营的全过程各环节进行经常性的自我诊断，发现“病”情，及时“对症下药”，而本书的目的之一，就是要为广大的中小企业提供消除“病症”的“药方”，当然，所开“药方”效果如何，还待实践来检验，而且，这“药方”也是不全面的，许多好的诊治方案、方法还要在企业经营管理的实践中不断产生。

众多的中小工业企业，在展开其生产经营活动过程中，面临着许多问题，它们制约着企业的发展，因此，研究这些问题产生的原因、寻找解决问题的对策，既是广大理论研究工作者的责任，更是广大中小企业经营管理者及全体职工的义务。愿本书在向广大中小企业的领导和职工提供较为系统的基础理论和可资借鉴的成功经验的前提下，为解决各种现实问题、促进企业的稳步健康发展作出一份贡献。

目 录

第一章	企业管理概述	(1)
第二章	企业管理的基本原理	(12)
第三章	中小企业的市场调查和市场预测	(23)
第四章	中小企业的信息管理	(33)
第五章	中小企业的经营决策	(44)
第六章	中小企业的计划管理	(59)
第七章	中小企业的物资供应和储备管理	(73)
第八章	中小企业物资消耗定额的制订及执行	(87)
第九章	中小企业的生产过程和劳动组织	(97)
第十章	中小企业的产品开发管理	(116)
第十一章	中小企业的产品质量管理	(131)
第十二章	中小企业的设备管理	(144)
第十三章	中小企业的价格策略	(156)
第十四章	中小企业的竞争策略	(167)
第十五章	中小企业的销售策略和销售方式	(179)
第十六章	中小企业的日常销售管理工作	(190)
第十七章	中小企业降低成本的意义和方法	(203)
第十八章	中小企业的资金和利润管理	(216)
第十九章	中小企业经济核算的内容和组织工作	(231)
第二十章	中小企业的职工培训与企业发展	(246)
第二十一章	中小企业厂长(经理)负责制和职工	

	民主管理.....	(257)
第二十二章	中小企业思想政治工作的任务、内容和 方法.....	(268)
第二十三章	中小企业的经营形式.....	(279)
第二十四章	中小企业的横向经济联合.....	(289)
第二十五章	中小企业的管理现代化.....	(300)
第二十六章	中小企业形象塑造的重要性及其途径.....	(312)
后 记.....		(328)

第一章 企业管理概述

管理是社会化大生产的客观要求和直接产物，是人类的重要社会活动。自二十世纪以来，随着社会生产力的迅速发展，管理的作用越来越大，已被人们公认为是现代经济发展的巨大车轮和现代文明的重要支柱。

工业企业管理是指企业为了保证生产活动的顺利进行而对生产经营的全过程实行计划、组织、指挥、协调和控制。其任务是按照社会化大生产的客观规律，合理、严密地组织企业的生产经营活动，最有效地利用人力、物力、财力、时间、信息等资源，以提高企业的经济效益和社会效益。

一、企业管理的二重性

企业管理的二重性是指企业管理一方面是社会化大生产的客观要求，因而就必然具有反映生产力发展要求的自然属性；另一方面，它又总是处于一定的生产关系之下，因而也就必然具有反映统治阶级利益和意志的社会属性。简言之，企业管理具有自然属性和社会属性二重性。

（一）管理的自然属性

管理作为一种独立的社会职能，首先是社会生产力发展和社会分工的结果。当社会生产力低下，社会分工还很不发

达，人们的生产活动基本上是由自己单独完成时，就不需要专门的管理。随着生产力的发展，生产技术日益复杂，劳动分工日益细密，生产的社会化程度越来越高，就需要有一种专门的社会职能，对社会化生产劳动进行指挥和调节，从而保证企业生产活动的正常进行，并取得良好的经济效益。这种管理的自然属性与生产资料所有制形式无关，以社会化大生产为基础的资本主义企业和社会主义企业情况是相同的。

(二) 管理的社会属性

由于企业的生产经营活动都是在一定的生产关系下进行的，因而，企业管理总要服从生产资料所有者的利益和意志，管理活动也就成为生产资料所有者为实现其生产目的的一种手段，这就决定了建立在生产资料公有制基础上的社会主义企业与建立在私有制基础上的资本主义企业，实施企业管理的目标是根本不同的。前者是为了最大限度地满足整个社会不断增长的物质和文化需要，实现国家的繁荣富强，而后者则是为了追逐最大限度的剩余价值。

明确企业管理的二重性，有着十分重要的理论意义和现实意义，特别是对于企业管理者来说，尤为重要。它告诉我们，要搞好企业管理，从管理的自然属性出发，必须适应社会化大生产的要求，研究我国生产力发展的实际水平，吸收和借鉴发达国家企业管理的理论和经验，同时加以创新，促进企业生产的发展；从管理的社会属性出发，则必须认清社会主义企业和资本主义企业在管理上的本质区别，对于那些与我国社会主义制度和生产关系不相容的糟粕，应当坚决予以批判和摒弃，以坚持企业发展的社会主义方向。